

# ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЕКОНОМІКА ФАРМАЦІЇ

Рекомендована д.ф.н., професором А.С.Немченко

УДК 615.15: 614.25

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПЕЦІАЛІСТІВ ФАРМАЦІЇ

Л.В.Галій, В.М.Толочко

Національний фармацевтичний університет

**Обґрунтовані сучасні науково-методичні підходи до регламентації діяльності спеціалістів фармації, які базуються на конвергентному поєднанні різних теоретичних підходів до їх підбору і підготовки та на раціональній послідовності виконання певних дій на рівні окремого фармацевтичного підприємства. Така послідовність включає аналіз роботи, складання посадової інструкції, аналіз організації та створення особистісної специфікації спеціаліста. Наукові розробки апробовані на прикладі організацій з роздрібною реалізацією лікарських засобів, доведене підвищення продуктивності праці спеціалістів, що займають різні фармацевтичні посади.**

Розгляд сучасних теоретичних концепцій з менеджменту [3, 5-7, 10] та особистий досвід практичної діяльності у фармації доводять, що первинним елементом системи організації праці на підприємствах є види робіт. Це те підґрунтя, яке зумовлює відбір працівників, визначає рівень відповідальності та характер взаємодії між ними, впливає на розташування та оснащення робочих місць, умови праці тощо. Тобто ефективна регламентація праці є першоосновою загальної ефективної діяльності будь-якого фармацевтичного підприємства. У зв'язку з цим актуальною є розробка науково-методичних підходів до регламентації професійної діяльності спеціалістів фармації, що й стало метою цієї роботи.

Зазначимо, що під регламентацією діяльності ми розуміємо створення документів, зокрема внутрішньоорганізаційних, які містять вимоги як до змістовності роботи, так і до працівників, які спроможні виконувати цю роботу.

Необхідно підкреслити, що взагалі існує два підходи до оцінки професійної придатності працівника та виконуваної роботи: класичний, заснований на відповідності працівника змісту роботи,

та підхід, заснований на відповідності працівника організації [4, 9, 12].

Класичний підхід реалізується на практиці у вигляді визначення чітких вимог до роботи та у подальшому пошуку або підготовці працівника, особистісні характеристики якого відповідають зазначеним вимогам. Цей підхід засновано на передбаченні того, що поведінка людини визначається її індивідуальними характеристиками, а тому потрібно вимірювати та порівнювати ці характеристики з необхідними характеристиками. Останнім часом такий класичний підхід до пошуку або підготовки персоналу піддається критиці за рядом ознак. Перш за все, у зв'язку з тим, що значний темп змін на підприємствах, спричинений високою конкуренцією на фармацевтичному ринку, спонукає часті зміни у змістовності самої роботи, потенціал працівника повинен бути вищим за теперішні вимоги до роботи. Тобто сучасні підприємства зацікавлені в тому, щоб вплив працівника на загальну діяльність не був обмежений лише функціональними обов'язками.

Другий підхід, заснований на відповідності працівника організації, передбачає значний вплив на його поведінку та показники роботи внутрішнього оточення. Відомо, що успішне виконання роботи працівником в одній організації не обов'язково свідчить про його здатність успішно виконувати аналогічну роботу в іншій. Отже, у сучасних умовах важливим є врахування відповідності працівника таким характеристикам організації як загальний стиль управління, підходи до ведення діяльності, темп змін, змістовність роботи, неформальні аспекти роботи тощо.

Але, на нашу думку, лише поєднання вказаних підходів може нівелювати їх недоліки і обмеженості та задовольнити вимоги практичної фармації. Тому нами запропоновано використовувати *конвергентний підхід* до регламентації професійної діяльності спеціалістів фармації. На рис. наведено послідовність її проведення.



Рис. Послідовність здійснення регламентації діяльності спеціалістів фармації за конвергентним підходом.

Отже, на першому етапі необхідно здійснити *аналіз роботи*, тобто, ретельне та систематизоване її вивчення. На нашу думку, найбільш інформативними для такого аналізу є методи безпосереднього спостереження (фотографія робочого часу, хронометраж, миттєві нагляди) або метод експертних оцінок. Враховуючи те, що зазначені методи відрізняють висока трудомісткість та значні витрати часу на обробку результатів спостереження, нами вперше запропонований і активно використаний метод фотографії у варіанті відеографії робочого часу з обробкою відеозапису за допомогою створеної комп'ютерної програми [1].

Альтернативою методам безпосереднього спостереження у проведенні аналізу роботи є використання переліку контрольних запитань щодо роботи [8].

Для аналізу робіт у діяльності спеціалістів фармації ми пропонуємо використовувати приблизний перелік запитань, що охоплює:

- ключові характеристики роботи (що, де, коли, яким чином повинно бути зроблено);
- відповідальність (за матеріальні цінності, за роботу інших працівників);
- взаємозв'язки (з керівництвом, підлеглими, постачальниками, споживачами, колегами, іншими підрозділами);
- вимоги до працівника (спеціальна освіта, навички та досвід, певні розумові здібності, стан здоров'я, стандарти роботи та результати);
- умови праці (соціальні, психологічні, економічні, оточення фізичне).

Другий етап регламентації діяльності спеціалістів фармації передбачає *складання посадової інструкції*. Зазначимо, що на цьому етапі доцільно проводити адаптацію типових посадових інструкцій працівників до специфіки діяльності фармацевтичних підприємств. Вказане нами апробоване

на прикладі організацій з роздрібною реалізацією лікарських засобів.

Запропоновані нами типові посадові інструкції працівників організації з роздрібною реалізацією лікарських засобів [2] складені відповідно до загальних положень Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників та узгоджені Центральним комітетом профспілок працівників охорони здоров'я України. До збірника увійшло дванадцять посадових інструкцій, у тому числі інструкція для уповноваженої особи аптеки з контролю якості лікарських засобів.

Відмітимо, що типові посадові інструкції, а саме розділ "Завдання та обов'язки", базується на результатах аналізу сучасної організації праці спеціалістів фармації, який здійснювався авторами протягом 2005-2007 рр. У ході наукового дослідження було складено понад сто фотографій робочого часу, проведено п'ять тисяч миттєвих наглядів, залучено двісті тридцять експертів — керівників аптечних закладів з восьми областей України.

Третій етап передбачає *аналіз організації (підприємства)*. З урахуванням загальних характеристик та організаційної культури підприємства визначаються такі вимоги до працівника як креативність, гнучкість, вміння працювати у команді тощо.

На останньому етапі на підставі посадової інструкції та аналізу організації визначаються вимоги до працівника та *складається особистісна специфікація спеціаліста*. Тобто окрім знань, кваліфікації та досвіду потрібно сформулювати перелік навичок та особистісних характеристик, які необхідні для виконання роботи в умовах певної організаційної культури. Наприклад, це вимоги до фізичних характеристик людини, її розумових здібностей, рівня емоційного інтелекту тощо.

Дослідження показали, що за кордоном, зокрема в США, особистісна специфікація спеціаліста скла-

дається за п'ятьма параметрами: вплив на оточуючих (фізичні дані, зовнішність, речові здібності, манера поведінки); кваліфікація (освіта, досвід роботи); природні здібності (швидкість розуміння, здатність до навчання); мотивація (цілі, послідовність та успіх в їх реалізації); адаптація (можливість протистояти стресам, емоційна сталість) [11].

Отже, особистісна специфікація спеціаліста будується на ключових аспектах посадової інструкції з урахуванням вимог організації до працівника, що сприяє визначенню рис характеру, специфічних характеристик особи, попереднього досвіду, які необхідні для ефективного виконання роботи. Пропонуємо у діяльності фармацевтичних підприємств використовувати табличну форму особистісної специфікації спеціаліста, де у відповідних графах вказувати мінімальні та бажані вимоги до спеціаліста та протипоказання до зайняття певної посади.

У цілому проведення за такими науково-методичними підходами регламентації діяльності спеціалістів фармації сприятиме підвищенню ефективності підбору кваліфікованого персоналу, оптимальній оцінці роботи вже працюючих спеціалістів під час атестації, а також може буде використано при визначенні потреб у їх післядипломному навчанні.

Отримані результати дослідження використані у методичних рекомендаціях, які направлені на розгляд ПК "Фармація" АМН і МОЗ України, з наступним впровадженням у практичну діяльність.

#### ВИСНОВКИ

1. Підвищення ефективності використання персоналу на фармацевтичних підприємствах потребує регламентації діяльності спеціалістів шляхом створення внутрішньоорганізаційних документів, які містять вимоги до змістовності виконуваної роботи та до працівників, здатних її виконувати.

2. Вивчення сучасних концепцій з управління персоналом обґрунтовує необхідність конвергентного поєднання підходів як з відповідності спеціаліста роботі, так і з відповідності його особливостям організації (певного фармацевтичного підприємства).

3. Науково-методичні підходи до регламентації діяльності спеціалістів фармації шляхом послідовного проведення аналізу роботи, складання посадової інструкції, аналізу організації та створення особистісної специфікації спеціаліста апробовані на прикладі організацій з роздрібною реалізації лікарських засобів та рекомендовані для використання при здійсненні підбору, проведенні атестації, визначенні потреб у навчанні персоналу фармацевтичних підприємств.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Галій Л.В., Васілін В.Ю. Використання сучасних інформаційних технологій у дослідженнях з організації праці спеціалістів фармації: Інформаційний лист. — Х.: Вид-во НФаУ, 2008. — 4 с.
2. Галій Л.В., Толочко В.М. Посадові інструкції працівників організації з роздрібною реалізації лікарських засобів: Науково-практ. реком. — Х.: Вид-во НФаУ, 2008. — 56 с.
3. Менеджмент персоналу: Учебное пособие / П.В.Журавлев. — М.: Изд-во "Экзамен", 2004. — 448 с.
4. Найм и развитие персонала. Кн. 2: Учеб. пособ. / Пер. с англ. — Жуковский: МИМ ЛИНК, 2007. — 112 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2004 — 638 с.
6. Armstrong M. A Handbook of Personnel Management Practice, 5th edn. — London, Kogan Page, 1995. — 585 p.
7. Billsberry J. Finding and Keeping the Right People. 2-nd ed. — London, Prentice-Hall, 2000. — 264 p.
8. Cowling A.G., Mailer C.J.B. Managing Human Resources. — London, Edward Arnold, 1981. — 152 p.
9. Fowler A. Employee Induction: A Good Start. — London, Institute of Personnel and Development, 1996. — 87 p.
10. Harris D.M., DeSimone R.L. Human Resource Development, Fort Worth, Tex., Dryden Press, 1994. — 374 p.
11. Ludlow R., Panton F. The Essence of Successful Staff Selection. — London, Prentice-Hall, 1991. — 113 p.
12. Marchington M., Wilkinson A. Care Personnel and Development. — London, Institute of Personnel and Development, 1996. — 188 p.

УДК 615.15: 614.25

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ ФАРМАЦИИ

Л.В.Галий, В.М.Толочко

Обоснованы современные научно-методические подходы к регламентации деятельности специалистов фармации, которые основаны на конвергентном соединении разных теоретических подходов к их подбору и подготовке, а также рациональной последовательности мероприятий, проводимых на уровне конкретного фармацевтического предприятия. Такая последовательность включает анализ работы, составление должностной инструкции, анализ организации и составление личностной спецификации специалиста. Проведена апробация научных разработок на примере организаций, осуществляющих розничную реализацию лекарственных средств, и доказано повышение производительности труда специалистов фармации, занимающих различные должности.

UDC 615.15: 614.25

THE SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO REGULATION OF THE ACTIVITY OF SPECIALISTS IN PHARMACY

L.V.Galy, V.M.Tolochko

The authors of the article have grounded the modern scientific and methodological approaches to regulation of the activity of specialists in pharmacy. These approaches are based on the convergent combination of different theoretical approaches to their selection and training, as well as the rational sequence of the activities carried out at the level of the specific pharmaceutical enterprise. Such sequence includes the labour analysis, compilation of the position's description, organization analysis and the personality's specification of a specialist. The approbation of the scientific developments on the example of organizations exercising the retail trade of medicines has been carried out and the increase of the labour productivity of specialists in pharmacy occupying different positions has been proven.